

《論 説》

## 産地力の持続メカニズムの探求 ジーンズ製販ネットワークのフィールド調査(1)

藤井大児<sup>1</sup>・戸前壽夫<sup>2</sup>  
山本智之<sup>3</sup>・井上治郎<sup>4</sup>

本稿は、岡山大学経済学部と財岡山経済研究所の共同研究プロジェクトの一環として行われた調査研究の報告書に加筆修正を加えたものである。その報告書は、会員組織である岡山経済研究所の会員向け冊子として配布される予定であり、それとは別に経営学などの研究者に向けて成果を公表することが、本稿の目的となっている。紙幅の制約上、いくつかの独立した論考としての体裁をとりながら連続して掲載する予定であり、その構成は以下の通りである。

### 目 次

- I. 序論
- II. 産業集積に関する先行研究
  - 1. はじめに
  - 2. 産業集積（クラスター）の定義
    - (1) 企業城下町型集積
    - (2) 産地型集積
  - 3. ネットワークから見た産業集積
    - (1) ソーシャル・キャピタルという考え方
    - (2) ネットワークの再検討
  - 4. 〈実践コミュニティ〉の導入
  - 5. 小括

以下、次号以降に続く。

- III. ジーンズ製販ネットワークのフィールド調査
  - 1. はじめに
  - 2. ジーンズ産業の起源
  - 3. 普段着からファッションへ
    - (1) デニム・ジーンズの国産化
    - (2) 洗い加工工程の登場

---

1 岡山大学社会文化科学研究科，准教授。  
2 岡山大学社会文化科学研究科，准教授。  
3 財岡山経済研究所，主任研究員。  
4 財岡山経済研究所，主任研究員。

(3) 縫製の海外移転とユニクロの台頭

4. ジーンズ・メーカーの3業態

(1) 規模による産地依存度

(2) 産業集積の機能・逆機能

5. ジーンズ起業の事例研究

6. 小括

IV. ジーンズ産地力を持続させるメカニズム

1. はじめに

2. ジーンズ産地力を持続させるメカニズム

(1) 比較優位の源泉

(2) 模倣を通じた学習

(3) 協調的学習のドライブ

V. 結論—産地力を持続するためには—

## I. 序 論

本稿は、岡山県南部を中心に広がるデニム・ジーンズ生産の集積地帯を対象にしたフィールド調査に基づいて、産地型集積の持続的発展を支えているメカニズムについて示唆を得ることを目的としている。

2006年8月に、東京のとある私立大学の学生3人が岡山経済研究所に「ジーンズの産地について論文を書くのでジーンズのこと、児島（倉敷市）のことを教えてほしい」と訪ねてきた。ジーンズ関連のアパレル企業、業界団体などにも訪問する予定と言っていた。彼らはジーンズのコレクターというほどではないにせよジーンズが大好きで、普段着として着るとか、価格の手ごろさといった実用的な観点というよりはむしろ、ファッション・アイテムのひとつとして積極的な受け止め方をしていた。

さらに興味深いのは、彼らが児島地区を中心として、井原市、福山市および周辺地域を含めた三備地区を、ジーンズの聖地としてよく知っていたことである。ビッグジョンが1960年代に国産初のナショナル・ブランドを立ち上げて以降、児島地区にはジーンズ関連の企業が集積するようになったことは、地元もしくは繊維業に従事する者しか認知してこなかった。ところが最近では『モノ・マガジン』のようなマニア向け雑誌やファッション雑誌で、デニム・ジーンズ産地に関する特集記事が組まれたり、テレビ番組や一般雑誌にも取り上げられたりするようになった。安くても1本1万数千円で販売されるプレミアム・ジーンズが広く定着したここ10年で、デニム・ジーンズ産地の知名度は飛躍的に高まった。

その反面、1990年代後半からは、ジーンズ生産の脱産地化が深刻となってきている。大手を中心としたジーンズ・メーカーはまず縫製部門を海外に移転し、特に中国での生産比率を高めてきた。最近では我が国のジーンズ製造の特色でもある洗い加工工程の中国移転も始まってきている。この影響によって国内ジーンズ生産量は減少傾向を示すようになった。品質面で「Made in China」のジーンズが

国産品と比べても遜色ないとの声も聞かれ、まさにグローバル競争に晒されている。

以上で述べただけでも、デニム・ジーンズ産地を取り巻く状況の複雑さをうかがい知ることができる。さらにアメリカで誕生し、労働者階級を象徴する実用衣料から、海を隔てて若者ファッションの必須アイテムへと変貌を遂げたデニム・ジーンズという商品特性や、瀬戸内の狭小な干拓地が世界のメガ・ブランドに生地や加工技術の供給基地となっていること、生産拠点の海外移転に見舞われ構造不況産業の代名詞となりながら、それでも若手起業者を引き付けずにはおかない不思議な魅力など、この産地型集積には意外性を孕んだ特長が少なからずある。そこでデニム・ジーンズ生産の産地型集積として、逆風に晒されながらも継続的にものづくり能力の研鑽に励んでいる三備地区を分析対象とし、その持続性を支えるメカニズムを探ることにした。

以下では「産地力の持続メカニズムを探る」という目的を掲げて分析を進めていく。まず第Ⅱ章では、従来の産業集積論を振り返りつつ、一種の宿命論とも言える比較優位説を基点として、産地型集積を構成するプレイヤーらの自律的行為能力を仮定した論理化を推奨する。これまで産業集積論では、企業や人の繋がりとして「ネットワーク」を鍵概念として、情報の伝播・伝承を分析することが一般的だったと考えられるけれども、何者にも屈することなく自由に行動しがちな中小企業の経営者らの「繋がっているようで繋がっていない」という、個人の個人たる所以の部分許容しないことには、産地型集積の本質を捉え損ねると主張する。こうした関心を共有し、近年注目を集めている状況論的な立場を応用し、「〈実践コミュニティ〉における協調的学習」を鍵概念として、産地型集積の持続メカニズムの論理化を試みようとしている<sup>5</sup>。

引き続き第Ⅲ章では予備的考察としてインタビューを中心としたフィールド調査の結果を報告し、デニム・ジーンズ国産化の歴史や現在の市場環境などを概観する。

第Ⅳ章では第Ⅱ章で議論した協調的学習の場としての産地型集積という観点から、ジーンズ・メーカーの集うこの地域がものづくり能力をいかに持続し続けていけるのかを論理的に描き出そうとしている。結論を先取りすれば、逆風に晒されながらもいくつかの比較優位を維持できているこの産地は、幸運に恵まれながらも各プレイヤーらが必死に生き残りを賭けて努力し、それらが産地全体のものづくり能力となって結実していると考えられる。より具体的には、大手メーカーの脱産地化や中小専門業者の廃業などに見舞われ、若手起業家を吸収しつつ専門業者の多工程化が已む無く進展したのだけでも、このことが、相互模倣と独自性の作りこみというアパレル業界にとくに顕著なものづくりスタイルを強化し、さらに試作品の大量提案を通じて計画的陳腐化<sup>6</sup>をも促進するという循環を生み出し、旧来の大量生産パラダイムから受け継いだ生産基盤を高付加価値・多品種少量生産パラダイムへと断絶させることなくスムーズに移行させることに成功したと考えられる。

本稿が展開する論理は、これを仮説として十分な検証データを収集・提示し、主張の妥当性を確認できたものというわけではない。ひとつの産地型集積を調査し、ものづくりや産業集積に関心を寄せ

5 鍵概念とは、加護野(1980)によると、「特定の分析アプローチを使用している場合に必ずとは言わないが、通常含意されているアイデア、ないしはもの見方の特定化を表すもの」と定義できる。

6 計画的陳腐化とは、主に新商品の購買促進を目的として、企業が特定の商品のライフサイクルを当初の評価に比して意図的に短縮すること。

る人々に対して、何らかの示唆を導出しようとするだけである。とくに本稿が狙っているのは、三備地区の全体像をダイナミックに眺めるうえで参考になりうるように、ひとつのものの見方を試論として紹介することである。

そもそも産業集積を巡るこれまでの議論は、実践面を常に意識して行われてきた傾向が強い。地域の産業振興の一環として打ち出される様々な産業クラスター政策にも、産業集積論の知見がそこかしこに反映されている（「補遺1 日本における産業クラスター政策」を参照）。しかしながら筆者は、産業集積の実践的価値が強調されすぎるのは少し不自然ではないかと考え始めている。

産業集積は、工業団地のような「仕事」の集積地であると同時に、祖父母やもっと前の世代から子や孫という未来の世代にまで連綿と続く生活の場でもある。一人一人の人生は、その職業人生よりも長いのもと同じで、ひとつの家族の盛衰の波は、その家業の波よりもゆったりと描かれるはずである。ましてある日突然に産地型集積が消滅したり活気づいたりといったことは起こらない。産業集積とはそういうのんびり、ゆったりした構えで臨むべきものだし、産業集積の経済効果と言っても、そもそも何をもって効果とするかも曖昧なのである。

産地活性化のために単年度会計の助成金がいくら支出されても、思うようにならないのが当たり前である。そうした現実直面しながらも、産業集積の実践的価値を強調しすぎてしまうと、「成果があがらないはずはない、何かおかしい」という後ろめたさを生んでしまう。また税金投入の見返りとして、年度末に冷や汗をかきながら成果報告書なるものを捻り出すという作業が当たり前になっているようにも見える。

本稿が描き出したいのは、産地型集積の長い目で眺めたときに描き出しうる、思いも寄らぬ底力である。当の本人たちすら気づかないメカニズムを、第三者のわれわれが理解できるものなのかどうか、その保証はまったくないけれども、少なくとも彼らとわれわれの対話のきっかけぐらいには役立つだろう。ひとつのものの見方を試論したいというわれわれの意図は、そこら辺りにある。

## II. 産業集積に関する先行研究

### 1. はじめに

本章では、三備地区のジーンズ産業を分析する手がかりとして、産業集積に対する本稿の立場を明らかにする。

産業集積とは、職種や規模という点で多様な企業群が地理的に近接し、結果的に全体として何らかの経済効果を実現している場のことだと定義できよう。経済効果といっても何か特定のものを念頭においているわけではなく、新規の起業が多いこと、産地として輸出・移出額が高位を維持していること、高品質製品の供給基地であることといった多面的な効果がありえる。そうした効果の源泉を、産業集積という地理的特性に還元しようという試みが、いわゆる産業集積論である。

産業集積の効果が以上のように多面的に捉えられている以上、産業集積という特性にアプローチする方法も様々でなければならず、結果的に産業集積論の体系化というのは困難な作業にならざるを得ない。本稿はあくまでもジーンズ生産の基地である岡山県南部を中心とした産業集積の産地力を明ら

かにしたい研究なので、この章であえて困難な作業に挑戦しようとは考えていないけれども、本稿が産業集積論の研究蓄積に対していかなる貢献が可能かを確認する作業は有益である。

以下ではまず産業集積論の意義を確認するために Porter (1990a, 1990b) を参照して、本稿は産地に与えられた条件を重視する比較優位説に基づかず、産地を構成するプレイヤーらの自律的な行為能力を前提とするがゆえに、産地全体として何らかの経済効果を生み出すそのメカニズムを探る意味があることを確認する。続いて産業集積にアプローチする近年の試みについて検討し、まず企業や個人のネットワークに着目されることが多かった点を確認する。続いてこれまでネットワークの「繋がっている」側面に力点が置かれ、プレイヤーの自律的行為能力が前提とする個人としての側面、言い換えれば「繋がっているようで繋がっていない」という曖昧さを許容する態度を、より明示的に前提する必要があることを議論する。最後に、本稿の目的にとって「実践コミュニティ」という概念がひとつの有力な視座を提供するものであると主張する。

## 2. 産業集積の定義

産業集積（ないしはクラスター）という概念を現在のように広く知らしめたひとりに Porter (1990a, 1990b) がいる。まず彼は国の競争優位を分析するうえで、クラスターを「クラスターとはある特定の分野に属し、相互に関連した企業と機関から成る地理的に近接した集団である。これらの企業と機関は、共通性と補完性にある」と定義している<sup>7</sup>。また別の箇所では「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連産業に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義している<sup>8</sup>。

さらに彼は、国の繁栄は意識的に創り出されるものであり、古典派経済学が主張するような天然資源、労働力、金利、通貨価値によって決まるわけでないとして主張している<sup>9</sup>。

非常に挑戦的な主張であるが、これは特にヘクシャーとオリンの比較優位説を意識したものである<sup>10</sup>。ヘクシャー＝オリン定理は、各国は、相対的に自国に豊富に存在する生産要素を集約的に使用する財に比較優位を有すると主張する。例えば相対的に資本の豊富な A 国は、資本集約的な重工業品に比較優位を持ち、相対的に労働の豊富な B 国は労働集約的な軽工業品に比較優位を持つことを指す<sup>11</sup>。

ただしこの考え方に従えば、天然資源など、所与の（すでに与えられた）条件によって地域・国の繁栄が規定されることになり、その地域における企業経営のあり方は、単に適応条件に合わせて行為するだけとなる。換言すれば、企業に許された自由度は、あまり大きくはないことになってしまう。ポーターはこうした宿命論に抗う可能性を示すうえで、ダイヤモンド・モデルによって分かりやすく

7 Porter (1998) p.199. (邦訳70ページ。)

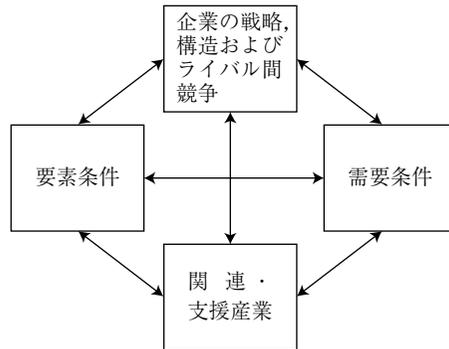
8 Porter (1998) pp.197-198. (邦訳67ページ。また彼の念頭にあった米国の地域クラスターとしては、例えばボストンのミューチャル・ファンド、デトロイトの自動車機器・部品、シアトルの航空機用機器・設計、造船、金属加工、シリコンバレーのマイクロ・エレクトロニクス、ベンチャー・キャピタルなどがある (p.229, <邦訳 p.100>)。

9 Porter (1990a) p.73. (邦訳4ページ。)

10 Porter (1990b) p.11. (邦訳(上)12ページ。)

11 高増・野口 (1997) 59ページを参照。

図1 国の優位の決定要因



出所：Porter (1990b) p.72. (邦訳106ページ。)

議論を展開している（「図1 国の優位の決定要因」を参照）。

ダイヤモンド・モデルは、①要素条件、②需要条件、③企業戦略および競争環境、④関連産業・支援産業の4つの要素からなるものである。ごく簡単に述べれば、①要素条件として熟練労働者や優れた技術を投入し、②需要条件では質の高い需要があり、③企業戦略および競争環境では、激しい競争が存在し、④関連産業・支援産業が発達していると、企業の競争優位につながるというものである。①や②は比較的所与の条件と見なしうるかもしれないが、③および④は個々の企業レベルないしは地域レベルで操作できる要素である。また①については、代替資源の探索や人材育成・活用といった努力として、②についても企業のマーケティング努力を考えれば、市場開拓や消費者の嗜好変化を促すことも可能である。

以上に示されるような多面的要素の組合せとしての産業集積は、それぞれの要素のウェートの違いからさらにいくつかのタイプが見出せるという点や、後述するとおり各タイプの集積内部で、人々の考え方がダイナミックに変化していることなどからも、比較優位説が想定する以上に、地域・国の繁栄のあり方が多様でありうることを示唆している。例えば松島他（2005）は、産業集積（＝クラスター）と他の類似概念である「工業団地」「企業城下町」「サイエンスパーク」「産地集積」と比較している（「表1 クラスターと産地集積などとの比較」を参照）。また『中小企業白書（2006年版）』では、地域産業集積を「企業城下町型集積」「産地型集積」「都市型複合集積」「誘致型複合集積」に分類できるとし、円高・バブル崩壊・東アジア台頭という劇的な環境変動のなかで産業集積が果たしてきた役割を比較検討している。

以下では『中小企業白書（2006年版）』の分類に従い、本稿のテーマとの関連からとくに「企業城下町型集積」「産地型集積」を簡単に振り返りたい<sup>12</sup>。

12 本文で取り上げなかった2つの集積については、以下の通りである。「都市型複合集積」は、戦前からの産地基盤や軍需関連企業、戦中の疎開工場などを中心に、関連企業が都市圏に集中立地することで集積を形成したもので、その例としては東京都城南地域、群馬県太田地域、長野県諏訪地域、静岡県浜松地域、大阪府東大阪地域などが挙げられる。また「誘致型複合集積」は、自治体の企業誘致活動や、工業再配置計画の推進によって形成された集積である。誘致企業は、地域外企業の系列に属する企業が多く、集積内部での連携が進んでいないケースも多い。例としては北上川流域地域、甲府地域、熊本地域がある（中小企業庁編（2006）135ページ）。

表1 クラスタと産地集積などとの比較

	域内の社会的ネットワーク	人材その他、経営資源の流動性	大学の役割	公的機関の連携
工業団地	なし	低い	無意識	インフラの整備と管理
企業城下町	垂直の固定的ネットワーク	低い	教育機関	インフラの整備と管理
サイエンスパーク(つくば型)	なし	低い	テナントの1つ	パーク管理、産業連携など
産地集積	同業者の横ネットワーク	同業者の協力関係	最近まで意識低い	中小企業支援
クラスター	産官学のネットワーク	高い	中核的存在(プラットフォーム)	地域内のコラボレーションの促進

出所：松島・坂田・濱本（2005）54ページ。

### (1) 企業城下町型集積

「企業城下町型集積」とは、特定大企業の量産工場を中心に、下請企業群が多数立地することで集積を形成したもので、その例としてマツダを中心とする広島地域、トヨタ自動車を中心とする豊田市周辺地域、八幡製鉄所（新日本製鐵）を中心とする福岡県北九州地域などがある（中小企業庁編（2006）135ページ）。岡山県の玉野市も、三井造船の企業城下町として知られているところである。

このタイプの集積が有する利点として、伊丹（1988）は自動車組立メーカーと部品メーカーの関係为例に「見える手による競争」の利点を主張している。すなわち組立メーカーは、複社発注、インセンティブとペナルティーを利用して、部品メーカー間の競争と技術進歩を促進させており、独立した部品メーカーとの自由な市場取引よりも効率が高いとする。

ただしこの利点は、部品の大需要者である中心企業がいればこそ可能となるのであり、その中心企業が不調になると、その集積企業群はもろさを露呈する。例えば渡辺（1997）は、茨城県日立地域の中心企業である日立製作所が、近年の円高や海外生産の進展で発注を減少させているなかで、日立製作所独自の社内規格の存在や下請企業が営業機能を持たないことなどが理由となって、下請企業が日立製作所以外からの受注を躊躇してしまうと述べている。

このような下請企業の窮状は全国的に見られることであり、下請企業の自律性がますます重視されるなかで、彼ら自身の意識も変化を見せつつある。すなわち『中小企業白書（2006年版）』の調査にも現れているように、企業城下町型集積では、従来の集積内安住のビジネスモデルから抜け出し、脱下請化に必要な「質の高い情報の入手・交換」「大学や試験研究機関利用」の場として集積を捉える企業が増加しつつあるという。

### (2) 産地型集積

「産地型集積」とは、消費財などの特定業種に属する企業が特定地域に集中立地することで集積を形成したもので、その例として金属洋食器、刃物の新潟県燕・三条地域、めがね産業の福井県鯖江地

域、家具の北海道旭川周辺地域などが挙げられる（中小企業庁編（2006）135ページ）。

児島地区におけるジーンズ産業に関しては、立見（2004）や中小企業総合研究機構（2003）が調査を行っており、その実態を次のように報告している。まず立見（2004）は2001年に実施した8社への聞き取り調査、および41社に対するアンケート調査に基づいて、児島地区を構成するアパレル・メーカーを「学生服」17社、「ワーキング・ユニフォーム」6社、「オフィス・ユニフォーム」2社、「カジュアル・ウェア」4社、「その他」5社および「縫製加工」15社と認識し、取引関係を通じた集積のメリットを積極的に享受しているのはカジュアル・ジーンズ・メーカーだけで、それ以外では、一般に地域内の取引関係そのものが希薄であると述べる<sup>13</sup>。またこの産地については「競争心の強さ」と「駄目でもあきらめないしぶとさ」といった独自の風土を持ち、企業は独自の事業展開を試みるモチベーションが高いと報告している<sup>14</sup>。

また中小企業総合研究機構（2003）では、児島地区は「情報が豊かで、素材から染色、織物、縫製を担当する製造業者が存在し、生地商などの間屋、付属品や資材などの関連業者も多い」と述べている。また製品の企画・開発については「自ら企画・開発を行い、地域内の業者との連携を利用して生産を進める企業」が多いけれども、その内訳を見てみると「東京などの大都市で企画活動が行われ、児島地域は開発・生産の拠点にとどまるケース」や「企画・開発と量産の一部を児島地域で行い、縫製は四国地方や九州地方、海外などに外注するケース」などがあり、企画・開発への踏み込み具合については各社で差が見られるという。基本的には「従来型の大量生産システム」と「現在主流となっている分業による少量、多品種、短納期の発注への高い対応力」との間で、自社の取組みをどこに位置づけるかの差であると考えられる。

以上のように、産地内部の考え方が時代の変化に従って多様化していき、産地のあり方を旧態依然としたものから再構築しようという動きに連なるということは、自らの宿命に従うだけではない、プレイヤーの自律的な行為能力を前提とする必要があるはずである。またそうであるがゆえに、産地全体として何らかの経済効果が生み出されるとすれば、その発生・維持のメカニズムを探る意義が確認されるだろう。もしも人間が宿命に従うだけだとすれば、人間が社会を形作り、秩序を保ちながらまた自己改革するプロセスを理解したいと誰も思わないはずだからである。

### 3. ネットワークから見た産業集積

#### （1）ソーシャル・キャピタルという考え方

近年、プレイヤーの自律的な行為能力を前提する立場から産業集積にアプローチする場合、ソーシャル・キャピタルという概念が注目されている。Baker（2000）は、ソーシャル・キャピタルとは、個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源を指し、情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力や影響力、精神的なサポート、善意、信頼、協力などを資源に挙げることができるとする（p.1. <邦訳3ページ>）。また数学者ダンカン・ワッツのスマール・ワールド現象に関する「この世のいかなる人物とも、間に6人を介すればたどり着く」という定義に言及し

13 立見（2004）147ページ。

14 立見（2004）147ページ。

(pp.80-81. <邦訳121ページ>), ほとんどの人々が群れの中で生活し働き, 群れと群れを介する数少ない近道がスモール・ワールド現象を生み出すとしている (pp.86-87. <邦訳130ページ>).

このようなソーシャル・キャピタルの視点は, 産業集積の分析にも応用できる。ビジネスの世界で人と人との出会いが大きなチャンスを生むことは十分にあり得るからである。大守(2004)はそうしたソーシャル・キャピタルの経済効果に焦点を絞った文献サーベイを通して, この視座がもつ裾野の広がりを描き出した。その結果, ソーシャル・キャピタルがマクロ経済変数に重要な影響を及ぼしている可能性は高いが, 実証的な検証は容易でないと結論づけた(92ページ)。またミクロ経済的に, ソーシャル・キャピタルが経済活動に影響を及ぼしうる経路として18個の可能性を示している。以下はその例である。

- ソーシャル・キャピタル, とくに信頼や共有された価値観・理解などが建設的な交渉を可能にする。
- ソーシャル・キャピタルは準秘密情報の交換を通じてビジネス・チャンスを拡大する。
- ソーシャル・キャピタルはネットワーク外部性のメリットを活用しやすくする。
- ソーシャル・キャピタルは地域社会を個性的なものにし, それがビジネス・チャンスや地域文化の創出につながり得る。
- ソーシャル・キャピタルは企業の生産価値と存続価値の差を拡大する要因になる。
- ソーシャル・キャピタルは地域経済の自律度を高め, 地域の所得水準を高める効果をもち得る。

これらは分析的視座としてソーシャル・キャピタルの持つ可能性を示したものであり, 産業集積論に対する貢献は大きいと言わねばならない。しかしながらこれらはあくまで可能性の段階に留まっており, 現実の産業集積の文脈でこれらをどのように具体的に検証するかという研究戦術面で, 新たな進展が待たれるという状況である。

## (2) ネットワークの再検討

ソーシャル・キャピタルを巡る研究戦術上の進展を妨げている理由としてひとつ考えられるのは, 視座を構成する鍵概念の捉え方にあるというのが, 本稿の基本的立場である。ネットワークはもともと「繋がっているようで繋がっていない」を表現する言葉だった<sup>15</sup>。しかしながら最近では「繋がっている」側面に光が当たりすぎているように感じられる。

---

15 ある方から次のようなコメントを戴いた。ネットワークという概念は, 繋がっていないように見える個人の意外な繋がりに注目したものではないかという素朴な意見である。そうした語感の微妙な差異には, 案外重要な概念的区別を必要とする場合もあるので, 一応ここで整理しておく。「繋がっている」と「繋がっていない」のいずれを先に, ないしは後にするかは, 論者により違っていても良いと考えられる。もともと個人の社会的行動に関心がある論者であれば, ネットワークとは「繋がっていないようで繋がっている」人びとの関係ということになろう。また組織的統制との対比でネットワークを捉えようとする場合には, ネットワークとは「繋がっているようで繋がっていない」人びとの関係ということになろう。2つの両極に挟まれた中間形態という意味では, いずれも同じことを含意しているはずなので, 少なくとも本稿では以上のような微妙な差異にとくに留意しないことにする。

前節からの議論の流れを確認すると、産業集積にアプローチするうえで、プレイヤーらの自律的行為能力を前提することが重要であるという認識に基づいて、ネットワークという鍵概念に注目するに到った。すなわちマクロレベルで平均的に作用する適応要素と、個人レベルにおける手放しの自由との中間形態として、ネットワークがもつ経済効果を分析する方向へ議論が進展してきた。ここで本来であれば、個人の個人たる所以、すなわち「繋がっているようで繋がっていない」という曖昧さを許容することが産業集積論には求められたはずにも拘わらず、実際には「繋がっている」側面に力点が置かれ、プレイヤーの自律的行為能力のもっとも肝心な部分に十分な光が当てられてこなかったように感じられるのである。

次に挙げる2つのエピソードは、デニム・ジーンズ産地の長をよよく表していると筆者が考えているものである。これらのエピソードから何が読み取れるのか、結論を先取りするならば、デニム・ジーンズ産地として企業間の連係プレーというのは、われわれ部外者が想像しているよりは、はるかに繊細かつナイーブなものだということである。産業集積論がしばしば主張する企業家間の柔軟なネットワークの効用というのは、少なくとも児島地区を見る限り、にわかには信じがたいと言わねばならない（詳しくは「補遺2 ジーンズもカタログも店舗もすべて手作り：キャピタル」「補遺3 デザインは生地を売るため：グラフゼロ」を参照）。

ネットワークという場合、何か有用な情報が伝承・伝播するといった効果を期待して分析に望むことが多い。そうした伝統を構築するきっかけとなったのは、グラノベッターの『転職』という有名な著作である（Granovetter, 1974）。職探しをしている人々の多くが、普段あまり接することのない疎遠とも言うべき人々から重要な情報を獲得しているという調査結果に基づいて、「弱い紐帯」の強みというパラドクスを指摘した。ただし繋がることによって、情報の伝承・伝播が期待されるといっても、実際に人と人が繋がるという場合、その意味にはいろいろありえる。グラノベッターにとって紐帯の強弱は、コミュニケーション頻度で計れるものだったのだけれども、日常的にこのコミュニケーション頻度がどれほど重要な意味をもつかは、議論の余地がある<sup>16</sup>。

ネットワークという概念の広がりに対して、その源流・原点に立ち返ると、例えば親子や夫婦のような関係、つまり極めて強い紐帯に結ばれながらも、表面的には冷静を装い、距離を保った関係というのは、どこにでも見られるはずだろう。師弟関係はどうだろうか。かつての日本社会において、師匠は弟子に手取り足取り教えたりはしなかったし、弟子が師匠に気安く口を利くことすらできなかった。企業による経済・業界団体などの協力・提携関係も、互いの利益を守るためとはいえ、狐と狸の化かし合いに他ならない。まして公式に組織としての体を為さず、生活と仕事の場である集積地帯に

16 例えば筆者のひとは34歳で、岡山市内に住んでいる。父母は北陸のある内陸地域に2人で住んでいる。普段はすぐ近所に嫁いだ姉夫婦や2人の外孫と戯れあっている。それに比較して、私のコミュニケーションは極めて「疎遠」である。月に一度電話をすれば良いほうだし、筆者は帰省があまり好きではない。しかしながら、私たちは親と子という濃密な紐帯で結ばれている。こうした濃密な紐帯には、例えば親と子の間にある照れくささや、老後を迎えようとしている両親の遠慮や本音、依存される子の覚悟や不安感といった、複雑な心境が交じり合っている。互いにいい年をして独立した個人である以上、相手を感じたり警戒したりしながら、表面上は冷静を装いつつ適度な距離感を保ちながら付き合っていかなければならない。親子というなかなか解消のしようのない関係だからこそ、いちいち感情的になるわけにはいかないのである。

たまたま寄り集まっているに過ぎない中小企業群に到っては、それぞれに一国一城の主たちであるがゆえに自立的にしか動こうとはせず、地域の名士や行政などによる強力なコントロールを試みたとしても、それが彼らの行動を縛ることは基本的にはない。新たな視座の導入が必要となるのは、産業集積のまさにそうした特徴ゆえなのである。

ネットワークに潜むアンビバレンスというのは、信頼とか相互の利益といった共通の土台のうえに成り立つ、多少なりとも安定した付き合いのネットワークという側面はあっても、基本的には確立した個人としていかに生きるかという観点から捉えるべき概念だということから生じる。最近では数学的手法を積極的に活用して、このネットワークを「客観的」に捕捉しようという研究が盛んになりつつあるようだけれども、少なくとも経営学の文脈においては、短期的にあまり多くの実りを期待するのは難しい。ネットワークのアンビバレンスを誰の目にも明らかに描き出すということは、ネットワークの「繋がっていない」という側面をそれとして捕捉する必要も生じる。しかし、無いものを客観的に示すことが原理的に不可能である以上、これは定義的に厄介な作業なのである。これを克服するためには、やはりそれ相応の創意工夫と努力を求められるはずなのであって、近い将来に劇的な成果が現れるということは、まず考えられない。人と人との繊細かつナイーブな関係性を扱う社会科学（少なくとも経営学）における「客観性」とは、そうしたもののなのである。

#### 4. 〈実践コミュニティ〉の導入

以上のような認識に基づいて、繊細かつナイーブな産業集積を捉えるうえで、「協調的学習の場」という捉え方を導入したい。「学習」という場合、通常「今すぐ何らかの成果を挙げたい」という動機は重要ではない。多少の失敗のせいで会社が傾くようなことがあったとしても、それはちょっと高くついた授業料だということもある。また「協調的」というのは、同業者間の単なる馴れ合いを意味しているわけではない。むしろ、誰もが主体的に生きているという様子を思い描きながら議論したい。腹の底で何をどう考えているのかは計り知れなくても、生活の場である産地での行動は、ある程度他者の存在に気をかけていなければならない。いかなる行動も、それが自分にどう跳ね返ってくるかを事前にきちんと考えておく必要がある。

以上のような「協調的学習の場」のことを、最近では〈実践コミュニティ〉と呼ぶ（Wenger, et al. 2002）。この概念に具体的なイメージを肉付けしていくために、あるコンサルタント会社の試みを振り返ってみたい（「補遺 4 ブーズ・アレン&ハミルトン（コンサルティング会社）」を参照）。このケースはナレッジ・マネジメントの好例として講義でも用いるもので、コンサルタントという基本的には個人事業主である専門家の集合体が、ナレッジ・マネジメントを通じてコンサルティング・ファームというひとつの組織全体の競争優位にどのように貢献しうるのであるかを考えるものである。ナレッジ・マネジメントとは知識の共有と体系化が基本的なミッションであり、組織内でメンバーたちが個々に経験学習した知識が、彼ら個人のレベルで留まってしまってもったいないので、これを資産化して、他の人々とも共有しようというものである。本稿の関心事である産業集積の抱えている課題の構造と非常に近いので、ここで引用している。

知識の共有と体系化というと至極当たり前のことのように聞こえるけれども、実際の企業組織で

は、例えば部門間の分厚い壁がこれを阻むことがある。行き過ぎた機能別組織というのが、その典型例である。その反省から、例えば基礎研究や新製品開発のための組織形態としてプロジェクトを構築し、スピードアップと顧客満足を追及しようという今日当たり前ようになった組織の運営方法が考え出されている。

しかしながら、知識の共有という観点からすると、このプロジェクト・ベースの組織にはマイナスの効果がある。機能別組織の利点というのは、まず専門分野の近いメンバーをひとつの部署に集めて、その専門分野の長期的発展を中心に仕事が進められる点にある。人材や権限をプロジェクトに分散してしまえば、実験データや個人の経験は体系化されることなく社内に分散し、またプロジェクトごとに作業の重複はどうしても増えてしまう。そして下手をすれば、個人に埋め込まれた知識は、その人の退職とともに組織にとって利用不能になってしまうリスクがあるのである。こうしたアンビバレントな問題に対するもっとも徹底した例が、いまや広く知られるようになった「マトリクス組織」という組織形態である。基本的にはプロジェクトごと、専門分野ごとという2つの部門割りの良いところを合わせようというのが、マトリクス組織の特徴である。

以上のような組織の構造設計に基づくアプローチに加えて、知識の共有や体系化の過程的側面に注目するのが、ナレッジ・マネジメントの基本的狙いである。まずナレッジ・マネジメントとは、基本的には経営者の観点に立ち、組織のメンバーが個々に有する知識を組織全体の資産として吸い上げて、経営に役立てたいという発想に基づいている。経営者の観点という場合には、組織内で大きな権限を有して、メンバーらの行動をコントロールできることが前提にあり、組織の公式的な構造を通じて、すなわち誰が誰の人事考課をやるのかとか、誰がどの規模の予算に対して決定権があるのかという職位に応じた権限やリソースを背景に、部下の行動をコントロールできると考えられている。また失敗すると誰の首が飛ぶのかといった恐怖心が、このコントロールの前提でもある。

ナレッジ・マネジメントの以上のような強力なコントロール志向の根本的弱点は、知識というのは、結局は個人に根付いたものでしかなく、上からの権限によっていかにコントロールしたとしても、組織に根付かせることは原理的に不可能だということである。仮に、いわゆる暗黙知から形式知へと変換するムーブメントが機能したとしても、開発や生産、営業などの現業の最前線で働く人々にとっては、例えばコラム4にあるようにデータベース化された知識をうまく活用しようとすれば、これをもう一度暗黙知の次元へと再び還元してやる必要がどうしてもある。自動車の教習所で教科を教わりつつ、教習所内の実習や路上教習があるのと同じように、形式化された知識に触れることと、それを身に付けることは別物だといわざるを得ない。ナレッジ・マネジメントは決して無駄ではないけれども、組織が劇的に効率的になるものでもないのである。

したがって、企業のトップは日々忙しいのであるから、このような費用対成果の決して良いとはいえないマネジメント手法に心を煩わせる必要はあまりないと言える。知識とは、必要なもの同士が互いに学びあうことが重要なのであって、それを吸い上げて資産のように扱おうと焦ってみても仕方がないのである。こうした現実に対処するうえで、〈実践コミュニティ〉という考え方は、有効な視座を提供すると考えられる。

〈実践コミュニティ〉という概念の根底には、知識とは個人に属するものであるという基本的なス

タンスがある。互いに学びあうという場合、誰かが誰かに何かを教える、教わるといった知識の伝承・伝播というよりは、相互に切磋琢磨しあうといったほうが相応しい。先にも述べたとおり、かつての師匠と弟子の関係というのは、師匠が弟子に手取り足取り教えるというものではなかった。いわゆる「師匠の背中を見て育つ」とか「師匠の技を盗む」といった、弟子の側の試行錯誤を伴う自律的学習こそが、師弟関係における本質ではないだろうか。

しかしながら、師匠の側が何もしないわけでもない。試行錯誤はそのほとんどがリターンを生まざり、無駄な支出を生むものなので、弟子の試行錯誤の範囲は常に師匠の側がコントロールしなければならない。また試行錯誤はさまざまな段階を経て、より高度な知識へと導いてくれるはずのものだけでも、その道筋は弟子が自ら発見するよりは、師匠が弟子の気づかぬうちに誘導してやるべきものである。

すなわち、師匠は弟子の学びを促すだけであって、何も伝授しはしない。弟子同士の、競争しあいながらも協調的に学びあうことの方がむしろ意義深いと言えるほどである。そして師匠は、弟子が何をしたいかを定める者であり、また、まだまだ半人前ではあっても、彼らの仕事が一応は師匠の監督下で行われた、正当な仕事であると保証してやるのが責務なのである。

さらに興味深いことには、弟子は師匠のコピーであるわけではないし、独自の試行錯誤の結果として、師匠を凌ぐ可能性すらある。師匠は、自身も日々試行錯誤を積み重ね、新たな境地を切り開かなければ、弟子の成長には追いつけなくなる。年齢を重ねるごとに頑固になるということもあるだろうし、社会的地位が高くなるにつれて社会のしがらみに絡め取られる場合もある。いずれにせよ、現在の地位に安住することの危険は、歴史が証明してきた事実である。この意味でも、師匠と弟子、ないしは兄弟・姉妹弟子とは相互に学習し合う関係にあるのであり、単純な知識の伝承・伝播の現象として捉えるべきではない事柄なのである。

## 5. 小括

本章の目的は、産業集積にアプローチするための本研究の立場を明らかにすることであった。Porter (1990a, 1990b) の主張に従えば、比較優位説の含意する宿命論とは反対に、プレイヤーの自律的行為能力を前提することによって初めて、産業集積内部のメカニズムを探ろうとする本稿のようなフィールド調査が意義あるものになるはずである。同様の関心から、これまで産業集積論では人々が構築するネットワークに着目する立場があり、ネットワークを通じた情報の伝播・伝承が経済効果をもたらす可能性を長らく主張してきたのだけれども、実際にその可能性を検証するうえで多くの創意工夫が求められてきたという現実も忘れてはならない。本稿は実際の産業集積にアプローチするうえで、個人の個人たる所以である、人々との繋がりを大事にしつつも、他者に制約されず自分ひとりで行為できる能力を重視する必要があると考えて、新たな視座として〈実践コミュニティ〉という概念を導入した。とくにネットワークの「繋がっているようで繋がっていない」という特質を捉えるうえで、〈実践コミュニティ〉における協調的学習を鍵概念として据えることは、とくに集権的な強いコントロールがない産地型の産業集積にアプローチするうえでは有効だと考えられる。

次稿から、倉敷市児島地区を中心とした三備地区のジーンズ作りの製販ネットワークを分析して、

全国的に低迷している繊維・アパレル業界のなかで、この産地が比較的活力を維持できているとすればそのメカニズムは何かを問うことにしたい。

ここで断っておきたいのは、〈実践コミュニティ〉とはひとつの視座に過ぎないということである。視座とはパースペクティブとも言うが、ある特定の現象群の大まかな仕組みを教えてくれるものである。まず現象が多様な顔を見せるなかで、とくに見るべきポイントを指し示してくれる。またそこで作動するメカニズムの骨子を教えてくれるものである。われわれにとって見るべきポイントとは、産業集積のなかで人々が発揮する自律性や相互学習であり、また産地レベルでの活力である。またメカニズムの骨子とは、コミュニティ・レベルでの協調的学習が知識の持続的創出・維持を可能にするという命題である。さらにこれをブレークダウンして、人々の自律性や相互学習とは、具体的な現象としてはどのように反映されるのかを考えたり、メカニズムの骨子を具体的に肉付けしていくとどうなるかを探ったりすることになる。

次章ではまず予備的考察として、インタビューを中心に行った調査結果を整理しながら報告し、デニム・ジーンズの歴史や、三備地区がジーンズに出会ってから今日に到るまでの大きな流れ、そして現在の競争環境を掴む。ここで簡単ではあるけれども、三備地区がプレミアム・ジーンズのブームに助けられながら、他の繊維・アパレル産地に比較して活力の維持に成功していることを確認し、その内部メカニズムを探る試みを第IV章に委ねる。その章の目的は、自律的プレイヤーたちの協調的学習という本章で明らかにした観点から、ジーンズ産地力の持続メカニズムの論理を導き出すことである。

#### 補遺1 日本における産業クラスター政策

産業集積ないしは産業クラスターに対する行政の期待は大きい。科学技術創造立国を謳うわが国政府は、欧米へのキャッチ・アップ時代の終焉を印象付け、さらに国際競争力のある産業育成のために、クラスター支援を本格化している。とくに産学官連携による新技術開発という色彩が強い。

経済産業省が主導する「産業クラスター計画」は、「世界市場を目指す企業を対象に、産学官の人的ネットワークの形成と地域関連施策の投入により、新事業が展開され、産業クラスターが形成されることを目指す」という壮大な内容となっている。経済産業省は2001年度から産業クラスター計画を推進しているが、2006年度から5年間を2期目として現在、下記の17プロジェクトが展開されている。

北海道経済産業局：北海道スーパー・クラスター振興戦略Ⅱ

東北経済産業局：TOHOKUものづくりコリドー

関東経済産業局：①地域産業活性化プロジェクト（首都圏西部（TAMA）地域、中央自動車沿線地域、東葛川口つくば（TX沿線）地域、三遠南信地域、京浜地域）、②バイオベンチャーの育成、③情報ベンチャーの育成

中部経済産業局：①東海ものづくり創生プロジェクト、②東海バイオものづくり創生プロジェクト、③北陸ものづくり創生プロジェクト

- 近畿経済産業局 : ①関西バイオクラスタープロジェクト, ②関西フロントランナープロジェクト, ③環境ビジネス KANSAI プロジェクト
- 中国経済産業局 : ①次世代中核産業形成プロジェクト, ②循環・環境型社会形成プロジェクト
- 四国経済産業局 : 四国テクノブリッジ計画
- 九州経済産業局 : ①九州地域環境・リサイクル産業交流プラザ (K-RIP), ②九州シリコン・クラスター計画
- 沖縄総合事務局 : OKINAWA 型産業振興プロジェクト

文部科学省が主導する「知的クラスター創成事業」は、大学等公的研究機関を核として、国際競争力のある技術革新のための集積の創成を目指している。全国で実施しているクラスター事業は、札幌 IT カロツェリアクラスター (札幌地域)、仙台サイバーフォレストクラスター (仙台地域)、とよま医薬バイオクラスター (富山・高岡地域)、石川ハイテク・センシング・クラスター (金沢地域)、長野・上田スマートデバイスクラスター (長野・上田地域)、岐阜・大垣ロボティック先端医療クラスター (岐阜・大垣地域)、浜松オプトロニクスクラスター (浜松地域)、名古屋ナノテクものづくりクラスター (愛知・名古屋地域)、京都ナノテククラスター (京都地域)、けいはんなヒューマン・エルキューブクラスター (関西文化学術研究都市地域)、大阪北部 (彩都) バイオメディカルクラスター (大阪北部〔彩都〕地域)、神戸トランスレーショナルリサーチクラスター (神戸地域)、広島バイオクラスター (広島地域)、やまぐち・うべ・メディカル・イノベーション・クラスター (宇部地域)、徳島健康・医療クラスター (徳島地域)、高松希少糖バイオクラスター (高松地域)、福岡システム LSI 設計開発クラスター (福岡地域)、北九州ヒューマンテクノクラスター (北九州学術研究都市地域) の18クラスターである。

## 補遺2 ジーンズもカタログも店舗もすべて手作り：キャピタル

倉敷市児島地区に本社工場を構えるキャピタルは、現在では東京恵比寿や六本木なども含めて全11店舗を直営する製造・小売型の企業である。売上高は推定で10億円前後の小規模メーカーだけれども、1本4～5万円のジーンズのオーダーが数ヶ月先まで埋まっているというほど、高級品としてのブランド・イメージの確立に成功した、児島では珍しいタイプの企業である。

かつてはH社などの有名セレクト・ショップに対してOEM供給していたけれども、2003年から自社ブランドの直接販売を開始した。現在OEM供給はごく少量だけ行っており、売上高構成比で3～5%程度であるという。

興味深いのは、平田社長や現デザイナーのご子息は、そもそも服飾のための専門的勉強をしていないというところかもしれない。平田社長は若い頃皿洗いのアルバイトをしながらアメリカを放浪し、帰国後に縫製メーカーでゼロからジーンズ作りを教わったというし、現デザイナーもとにかく海外に飛び出していったというところは父親譲りだそうだけれども、とくにデザイン留学というわけではなかったらしい。海外ブランドとの交渉で語学力が役立つことはあっても、実際のものづくりにおいては、到って我流を貫いているということである。

こうした発想の根底には、平田社長がサラリーマン時代、ものづくりが「商品・工業製品」作りに偏ってしまっていて、「売れるものを作れ」というごく当たり前の社命に対する抵抗感があったという。極端な例だけれども「足が3本あるパンツ」「手が6本あるジャケット」でも良いじゃないかという発想と、通常の企業の論理とのギャップに苦しみ、現在では「商品づくりは辞めて、作品づくりをやる」と社員に発破をかけているそうである。

またジーンズ・カジュアルというカテゴリーを打ち破って、カジュアル・ジーンズをミッションとして掲げている。ジーンズ・カジュアルというのは、平田社長によれば国内ジーンズ市場黎明期のころ、商店街にある洋品店のひとつとして存在していた「ジーンズ・ショップ」を源流として、現在では壁面いっぱいになショナル・ブランドのジーンズが埋め尽くし、それと抱き合わせ的にカジュアルなニット、シャツ、小物などを販売する業態をイメージさせるものである。当然古くからある返品制度といった商慣行が幅を利かせており、中小・零細メーカーには太刀打ちできない閉鎖的な市場を構成している。

平田社長の主張は、ジーンズはカジュアル・ウェアの一アイテムに過ぎないというシンプルなものだけれども、その背後には、上述のような古くから日本の流通システムに対して、後発零細企業がどう対抗していくかという社長の考えが現れている。すなわち、現在の流通網を所与として、OEM工場の地位に甘んじるか、もしくは独自に販路を開拓するかという戦略的選択が潜んでいるのである。カジュアル・ジーンズという言葉には、経営的な危機に瀕しながらも、とあるセレクト・ショップとのOEM契約を解消するという苦渋の決断の後に、独自ブランドを立ち上げた際の苦悩の跡が見え隠れするのである。

現在、店舗作りまで社員による手づくりにこだわるキャピタルでは、直営店舗の品揃えの充実のために、外注企業との連携を通じて、トータル・コーディネートも可能な製品展開を夏・冬コレクションとして継続的に発表し続けている。

### 補遺3 デザインは生地を売るため：グラフゼロ

グラフゼロと言っても、企業名ではない。児島地区でそれぞれに繊維関係の仕事に就く30歳前後の若手8人が2004年に立ち上げた独自ブランドである。発起人でグラフゼロの代表でもある鈴木徹也氏は、倉敷市児島にある美鈴テキスタイルの営業課長である。建築業や電気工事などの職を経験した後、2003年に児島地区で父親が営むワーキング・ウェア用生地卸売業美鈴テキスタイルを手伝うようになった。グラフゼロの現メンバーは、染め屋である浦上染料店の専務・浦上博之氏、加工業・美東の新谷順一社長、OEMメーカーのクラフトワーク楠孝太郎氏といった面々である。

鈴木氏はもともと家業に興味はなく、会社を継ぐという発想は現在でもあまりないという。父親である現社長に営業の手伝いを依頼されたのがきっかけで、本を読み漁り、生地メーカーからもいろいろと教わりながら、東京のメーカーやショップを相手に体当たりで顧客開拓に励んだ。『日経MJ』

(2005年10月14日)によれば「小ロット生産で最低何反あれば採算に合うのか、さらに素材の組合せによってデザイン性を高めれば」とビジネスとしての可能性を嗅ぎつけた。鈴木氏が自ら生地から最終製品までの全てを企画・開発したジーンズ500本は、雑誌にも掲載され、瞬時に売り切れた。近隣

の仲間8名に「生地から縫製、染め、加工と一貫生産のラインを持てるようなブランドを目指してみないか」と声をかけ、1人10万円の資金で始めたのがグラフゼロである(『日経MJ』同上)。船頭多くしてという諺にあるとおり、議論ばかりで企画が前進しなかった反省からメンバーを4人体制に変更し、現在に到っている。

メンバーにはそれぞれ本業があるので、1日の仕事が終わると三々五々集まり、各自の専門性や技術力を生かしつつ、自分たちが表現したいジーンズづくりに取り組んでいる。『日経MJ』(同上)のインタビューに対しても「隣近所のおじさんが作っているものなんて、正直なところとてもカッコイイと思っていなかった」と語っており、作品づくりに励んでいるとあって良い。

作業時間の制約があるために、生産数量・品目が限られる。また在庫リスクを最小にするために生地を1反分しか用意しないことから、さらに希少性という付加価値がついた。

出来上がったジーンズなどは、結果的に専門店などを通じて販売されることになるけれども、このプロジェクトは、独自に収益を上げることを目的としていない。積極的な営業活動なども一切行っていない。本業が忙しいということもあるし、また共同プロジェクトでの利益配分は利害衝突に発展することになるからだという。デザインが固まったところで顧客にプレゼンテーションを行い、デザインを貸与して生地販売や加工賃などで利益を上げるなど、旧来からの返品を前提とした取引や、ハイ・リスクなOEM型取引は採用していない。

鈴木氏によれば「ファッションはまず生地が決まってから、デザインに取りかかる。(生地製造という)川上にいる僕はトレンドを左右する生地をいち早く知り、最先端の企画を取り入れたものづくりに挑戦できる」という(『日経MJ』同上)。また今回のインタビューに対しても「兎島っていう町自体分業体でいろいろなものを持たれていますね。だからチョイスできる力があるというか、組み立て方が何通りもあるんですよ。わかんないんですよ、縫製場何軒あって、加工場何軒あって、そういう小さな家内工業的にやっている人が何人いるかって。そういうコネクションだけでモノが売れている。僕は素材屋なんでこれがいくらで、この縫製がいくらで、この加工がいくらで、手をかけていますね、いいものですねっというものはある程度わかってきたんで」と述べる。企画・デザインの直観力や営業で生きる人間力もさることながら、それと同時に生地問屋という分業体系全体を見晴らすことのできるポジションは、都会のきらびやかなアパレル業界の論理とは異質な独自の優位性を生み出しているようである。

#### 補遺4 ブーズ・アレン&ハミルトン(コンサルティング会社)

ブーズ・アレン&ハミルトンは、1914年に米国で設立されたコンサルティング・ファームである<sup>17</sup>。1996年の段階で30カ国に支社を構え、2000人のコンサルタントを擁する巨大ファームであった。このファームの特長は、ボストン・コンサルティング・グループやモニター&カンパニーのように標準的なコンサルテーション手法を普及させるのとは対照的に、クライアントが現在抱えている問題に多角的に取り組み、カスタム化されたトータルなソリューションを提供するというものであ

17 Christensen and Baird (1997) を参考。

た。現場のコンサルタントの自律性は高く、顧客を十分に満足させることに成功してきたけれども、このことが返って調査・分析・報告書作成の非効率を生む原因になり、またコンサルティング・ファームとしてのブランド価値を低迷させる原因にもなっていた。というのは、現場のコンサルタントの活動は、自主的な取組みとともに高い創造性という内発的なモチベーションによって支えられているために、実は余所ですでに開発されたアイデアやノウハウを調べれば済むことを、自前でゼロから解決にまで導こうとするという作業の重複が深刻となっていたからである。また優れたアイデアを社内でキャンペーンを張って普及させ、世界的に新たな契約獲得のために活用するということが、標準品を顧客に売りつけるという風に受け取られることによって抵抗に遭い、結果的に、ブーズ・アレンの代表的商品としてクライアント群から明確なイメージを抱いて貰いにくい、ないしはすでにあつたアイデアで他社にその市場リーダーとしての地位を奪われてしまうといったジレンマに陥っていたのである。

クライアント企業の R&D 活動や製造プロセスを劇的に効率化するのに成功してきたコンサルティング・ファームが、自社のそれに事実上失敗するというのは、皮肉なことである。そこで1994年から「ヴィジョン2000」という組織変革プロジェクトをスタートさせた。まずこれまで1000社以上いたクライアントを200社程度にまで絞込み、一クライアントあたりの売上げを増加させることに成功した。第二にマトリックス組織を公式的に導入し、経営管理、生産・R&D プロジェクト管理、IT という3領域にコンサルタントを配属させ、クライアント・チームには必ずこれら3部門からコンサルタントを派遣するという方式を採用した。第三に、過去に収集・執筆したデータ・情報・報告書類はすべてナレッジ・エンジンというイントラネットを活用したデータベースに収納し、作業の重複部分を削減しようと試みられた。

また非公式的な試みとして、スペシャル・インタレスト・グループ (SIG) が構築された。これはコンサルタントたちが自発的に組織し、共通のトピックについて自由に情報交換や相互学習を行う場として機能していた。ここはファーム運営上の公式的権限が与えられていないので、例えばファームの共同経営者群であるパートナーたちが SIG に時間をたくさん割くということは、原理的に有り得ない。しかしながら、例えばナレッジ・エンジンから学べる情報は、結局のところ現場経験のある先輩コンサルタントたちに教を請うなどしながらでないと、現実問題として役には立たないことが多く、また潜在的に有望な領域についてキャンペーンを張ったり、若手が学習したりする場としてはこの SIG は好都合だった。

#### 【参 考 文 献】

- Baker, W. (2000) *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass. (中島豊訳『ソーシャル・キャピタル—人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社, 2001年。)
- 中小企業庁編 (2006) 『中小企業白書 (2006年版) : 「時代の節目」に立つ中小企業—海外経済との関係深化・国内における人口減少』ぎょうせい。
- 中小企業総合研究機構 (2003) 『産業集積の新たな胎動 (中総研叢書3)』同友館。
- Christensen, C. and B. Baird (1997) *Cultivating Capabilities to Innovate : Booz・Allen and Hamilton*, Harvard Business School

Online (<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>).

- Granovetter, M. (1974) *Getting A Job*, University of Chicago Press. (渡辺深訳『転職：ネットワークとキャリアの研究』ミネソラヴァ書房, 1998年。)
- 伊丹敬之 (1988) 「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 144-172ページ。
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 松島克守・坂田一郎・濱本正明 (2005) 『クラスター形成による「地域新生のデザイン」』東大総研。『日経MJ』「風をよむ 先端ジーンズ裏地は「地場」」2005年10月14日, 18ページ。
- 大守 隆 (2004) 「ソーシャル・キャピタルの経済的影響」宮川公男・大守 隆編『ソーシャル・キャピタル：現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社, 77-122ページ。
- Porter, M. E. (1990a), “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, Vol.68, March-April, pp.73-93. (土岐坤訳「何が国の競争優位をもたらすか」『Diamond ハーバード・ビジネス』, 1990年7月, pp.4-26。)
- Porter, M. E. (1990b), *The Competitive Advantage of Nations*, The FreePress. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位 (上) (下)』ダイヤモンド社, 1992年。)
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press (竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社, 1999年。)
- 高増明・野口旭 (1997) 『国際経済学』ナカニシヤ出版。
- 立見淳哉 (2004) 「岡山県児島アパレル産地の発展メカニズム—産地の集合表象を中心に」植田浩史編著『「縮小」時代の産業集積』創風社, 127-151ページ。
- Wenger, E., R. McDermott W. Snyder (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press. (櫻井祐子・野中郁次郎・野村恭彦翻訳『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社, 2002年。)

インタビュー先 (面談日時順, 敬称略)

有限会社キャピタル 代表取締役 平田俊清 2007年1月17日

グラフゼロ 代表 (有限会社美鈴テキスタイル 営業課長) 鈴木徹也 2007年1月26日

※役職は面談日当時の役職を記載している。

## **Evolving Technical Capabilities in Turmoil : A Field Research on The Value Chain Network of Denim Jeans Industry in The Setouchi District (1)**

Daiji Fujii · Hisao Tomae  
Tomoyuki Yamamoto · Jiro Inoue

This research is a field study on the production–distribution network of denim jeans in the Setouchi district, being faced with the recent global competitive pressures.

It has long been said that the textile and apparel industries in developed countries have been challenged by those developing economies that enjoy the advantages of low labor costs. The Setouchi district, which have had a long tradition of the industries, was no exception. It suffered a serious recession during the 1990s and 2000s and have lost their major customer bases. Amongst them, however, the denim jeans industry could survive the period by handling the negative impact from abroad in its own way. Since the denim jeans industry first appeared in Japan in the 1960s, the district has established itself as the center of the industry and long sustained its better competitive positions. It seems true that successful manufacturers not only pass their traditional production capabilities to younger generations but also promote technical evolution to make the new capabilities fit into the new market conditions, which are more quality oriented, fragmented and unstable.

We conduct a field research to illuminate to what extent the Setouchi district has been successful in the denim jeans production and distribution and how it has been achieved. This paper, which is a part of the report of our whole research, especially attempts to suggest a potential approach to the industry, which owes a lot to a new philosophical movement called ‘communities of practice.’ We suggest that our new approach should be more appropriate than conventional approaches in that it can firstly explain the psychological climates of the Setouchi district which are characteristically individualistic. Secondly, although local economies were previously understood to be facilitated by the network based succession and diffusion of technical and commercial knowledge, it seems that manufacturers’ learning behaviors in this district tend to rely more on the independent trial and error method.